

Separata ao Boletim do Exército

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
SECRETARIA-GERAL DO EXÉRCITO

SEPARATA AO BE Nº 22/2021

PORTARIA - C Ex Nº 1.524, DE 20 DE MAIO DE 2021

Aprova as Normas Reguladoras dos Processos de Nacionalização de Produtos Controlados pelo Exército (EB10-N-01.009).

Brasília-DF, 2 de junho de 2021.



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABINETE DO COMANDANTE

PORTARIA – C Ex Nº 1.524, DE 20 DE MAIO DE 2021

Aprova as Normas Reguladoras dos Processos de Nacionalização de Produtos Controlados pelo Exército (EB10-N-01.009).

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 4º da Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, e o art. 20, inciso XIV, do Anexo I, do Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, para dar aplicação ao Decreto nº 24.602, de 6 de julho de 1934, e a Portaria do Comandante do Exército nº 817, de 7 de junho de 2019, que institui o Conselho para Nacionalização de Produtos Controlados pelo Exército e o art. 6º, do Anexo I do Decreto nº 10.030, de 30 de setembro de 2019, resolve:

Art. 1º Ficam aprovadas as Normas Reguladoras dos Processos de Nacionalização de Produtos Controlados pelo Exército (EB10-N-01.009), que com esta baixa.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor em 1º de julho de 2021.

NORMAS REGULADORAS DOS PROCESSOS DE NACIONALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS PELO EXÉRCITO (EB10-N-01.009)

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

Art.
CAPÍTULO I – DAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS
Seção I – Da Finalidade e dos Objetivos........1º/2º
Seção II – Das Definições........3º
Seção III – Do Funcionamento........4º/10
CAPÍTULO II – DO PROCESSO PARA A NACIONALIZAÇÃO........11/16
CAPÍTULO III – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS........17/18

ANEXOS:
A - SISTEMÁTICA PARA O PROCESSO DE NACIONALIZAÇÃO DE PCE
B - MODELO DE PLANO DE NACIONALIZAÇÃO

REFERÊNCIAS

CAPÍTULO I
DAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Seção I
Da Finalidade e dos Objetivos

Art. 1º Estas Normas Reguladoras estabelecem os procedimentos gerais para a nacionalização de Produtos Controlados no âmbito do Exército (PCE).

Art. 2º Constituem princípios gerais dos processos de nacionalização de PCE:

I - zelar pela soberania tecnológica de produtos de interesse militar;

II - obstar a concorrência predatória;

III - fomentar a transferência tecnológica para o parque industrial brasileiro; e

IV - ampliar a capacidade mobilizável do país.

Seção II
Das Definições

Art. 3º Para os efeitos destas Normas aplicam-se as seguintes definições:

I - CAPACIDADE TECNOLÓGICA: refere-se aos recursos necessários para gerar e gerir mudanças tecnológicas. Tais recursos acumulam-se e incorporam-se aos indivíduos (como aptidões, conhecimentos e experiência) e aos sistemas organizacionais. Está associada, principalmente, à capacidade de gerar e introduzir inovações, isto é, produzir bens e serviços que corporificam e/ou consubstanciam novos conhecimentos, incluindo a geração e a introdução de inovações incrementais;

II - NACIONALIZAÇÃO: é um processo que objetiva incrementar, ao longo de um período estipulado, o conteúdo local presente em um Produto Controlado pelo Exército fabricado no País que demanda a importação de peças na sua fase inicial, ampliando, assim, a capacidade tecnológica do País;

III - PLANO DE NACIONALIZAÇÃO: documento que detalha o processo de aquisição de Capacidade Tecnológica para fabricação de PCE que demande a importação de peças em sua fase inicial, a ser apresentado pela empresa e discutido com o Estado, dentro do contexto das eventuais vantagens para o desenvolvimento econômico e para o aprimoramento do parque industrial nacional, tendo em vista uma eventual mobilização industrial do País. O plano estabelecerá prazos e metas em acordo com um detalhado planejamento econômico-financeiro.

Seção III
Do Funcionamento

Art. 4º Para efeito de aplicação da presente norma, o termo "Nacionalização" abrange as seguintes situações:

I - a instalação, no País, de subsidiárias de empresas estrangeiras que venham a fabricar PCE;

II - a instalação de novas fábricas nacionais ou ampliação do portfólio de produtos de fábricas já instaladas no País para produzir PCE, cujas peças ou componentes não sejam produzidos na totalidade no Brasil, ou seja, que, na fase inicial de fabricação, requeiram importação de partes; ou

III - produção em fábricas já instaladas no País de PCE de origem estrangeira, caso a produção não se inicie com 100% dos componentes fabricados no Brasil, ou seja, que demande importação de peças.

Art. 5º O Plano de Nacionalização deverá conter as informações necessárias para que o Exército, por meio do Conselho para Nacionalização de Produtos Controlados pelo Exército (CNPCE), estude as vantagens e desvantagens que tal intento trará para o desenvolvimento econômico e para o

aprimoramento do parque industrial nacional, de forma a contribuir para manter ou aprimorar a capacidade de mobilização do País.

Art. 6º O Plano de Nacionalização deverá conter uma previsão do impacto que tal produção poderá acarretar nas indústrias já instaladas no País e será analisado, considerando:

I - o montante financeiro do investimento necessário à consecução do Plano de Nacionalização;

II - a expertise da empresa na fabricação de produtos de mesma classificação, quanto ao tipo e ao grupo;

III - a relevância do produto para a mobilização do País; e

IV - a inovação tecnológica presente já no início do processo, sua contribuição para o aprimoramento da mobilização industrial do País e da qualidade da produção nacional, bem como o quanto de inovação tecnológica será acrescentada ao parque industrial nacional ao final do processo.

Parágrafo único. A sistemática para o processo de nacionalização consta do Anexo A e o modelo de Plano de Nacionalização é apresentado no Anexo B.

Art. 7º Após publicação em Diário Oficial da União (DOU) da anuência para a nacionalização de PCE, a empresa proponente deverá seguir os seguintes passos:

I - para a fabricação de PCE que requeiram avaliação técnica de protótipo:

a) obter concessão de registro junto à região militar de vinculação, para a atividade "desenvolvimento e fabricação de protótipo de PCE";

b) solicitar à Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados (DFPC) autorização para desenvolvimento e fabricação de protótipo de PCE;

c) uma vez concedida a autorização, a empresa poderá desenvolver e fabricar o protótipo, que será submetido à avaliação técnica de protótipo; e

d) após a sua homologação, a DFPC autorizará a fabricação do produto.

II - para a fabricação de PCE dispensados de avaliação técnica de protótipo, requerer à DFPC a concessão de registro/apostilamento ao registro para fabricação do produto.

Parágrafo único. Após publicação em DOU da anuência para o Plano de Nacionalização, deverá ser instituído um grupo de trabalho, com a atribuição de estabelecer parâmetros, requisitos e periodicidade para as inspeções que se fizerem necessárias, e a fim de comprovar o cumprimento das fases do Plano.

Art. 8º Dentre os pontos que são objeto de discussão pela Administração Pública a respeito do Plano de Nacionalização, destacam-se os Índices de Nacionalização que estabelecerão metas a serem atingidas anualmente pela empresa fabricante, a partir de um valor inicial até um valor considerado satisfatório, tendo em conta o afastamento de eventual concorrência predatória e a garantia de capacitação tecnológica relevante no que concerne à fabricação do PCE em processo de nacionalização.

Art. 9º Durante a análise do plano, o Exército poderá alterar o valor do índice de nacionalização inicial exigido, para mais ou para menos, se tal fato se mostrar mais conveniente ao interesse público, bem como determinar quais componentes ou tecnologias específicas devem estar presentes desde o início do projeto.

Art. 10. A empresa proporá no plano os índices de nacionalização, baseados em valor, em peso e em número de peças.

CAPÍTULO II
DO PROCESSO PARA A NACIONALIZAÇÃO

Art. 11. O processo de nacionalização se dará em 03 (três) fases:

I - protocolo do Plano de Nacionalização pela empresa interessada, junto ao Estado-Maior do Exército (EME);

II - análise do Plano de Nacionalização;

III - deferimento quanto à anuência pelo Comando do Exército.

Art. 12. A fase de análise do Plano de Nacionalização compreende as seguintes ações:

I - emissão de pareceres técnicos, elaborados pela DFPC/Comando Logístico (COLOG) e Diretoria de Fabricação/Departamento de Ciência e Tecnologia (DF/DCT) de que constam explicitamente:

a) a referência aos tópicos apontados no modelo para o Plano de Nacionalização, segundo consta das presentes normas; e

b) o posicionamento quanto ao prosseguimento da avaliação do Plano de Nacionalização.

II - envio para o EME dos pareceres emitidos pela DFPC/COLOG e DF/DCT;

III - convocação do Grupo de Assessoramento (Gp Asse);

IV - análise e emissão de parecer pelo Gp Asse em Reunião Técnica do CNPCE (RT-CNPCE), considerando o seguinte:

a) em caso de parecer desfavorável, a empresa proponente deverá ser informada e, caso seja de seu interesse, orientada a refazer o Plano de Nacionalização; e

b) em caso de parecer favorável, emissão de parecer consolidado, a fim de subsidiar a reunião do CNPCE.

V - convocação do CNPCE;

Parágrafo único. As reuniões deverão ser agendadas com antecedência mínima de 20 (vinte) dias corridos.

VI - análise e emissão de relatório em Reunião Deliberativa do CNPCE (RD-CNPCE); e

VII - envio do relatório do CNPCE pelo EME para o Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex).

Art. 13. O EME convidará, em todos os casos de análise das propostas de nacionalização, a Secretaria de Produtos de Defesa do Ministério da Defesa, para compor o Gp Asse e o CNPCE.

Art. 14. A fase de deferimento, quanto à anuência pelo Comando do Exército, compreende as seguintes ações:

I - recebimento do relatório do CNPCE pelo Comando do Exército;

II - análise do relatório do CNPCE;

III - emissão de despacho decisório, considerando o seguinte:

a) em caso de parecer desfavorável, envio para o EME. A empresa proponente deverá ser informada e, caso seja admissível e de seu interesse, orientada em refazer o Plano de Nacionalização; e

b) em caso de parecer favorável, consequente publicação em DOU da anuência do Comando do Exército e posterior transcrição em Boletim do Exército.

IV - informação do Gab Cmt Ex ao Ministério da Defesa, quanto à anuência pelo Comando do Exército sobre o Plano de Nacionalização.

Art. 15. Quando o Plano de Nacionalização em análise abranger também a instalação no País de sociedade estrangeira, o processo, após a anuência do Comando do Exército, deverá ser encaminhado ao Ministério da Economia, como subsídio à decisão.

Art. 16. Cabe ao Gp Asse elaborar a documentação que irá orientar as reuniões do CNPCE.

Parágrafo único. A documentação consistirá de pareceres, memórias e outros documentos julgados úteis para orientar as decisões, devendo ser distribuída a todos os membros do CNPCE até, pelo menos, 8 (oito) dias úteis antes de cada reunião.

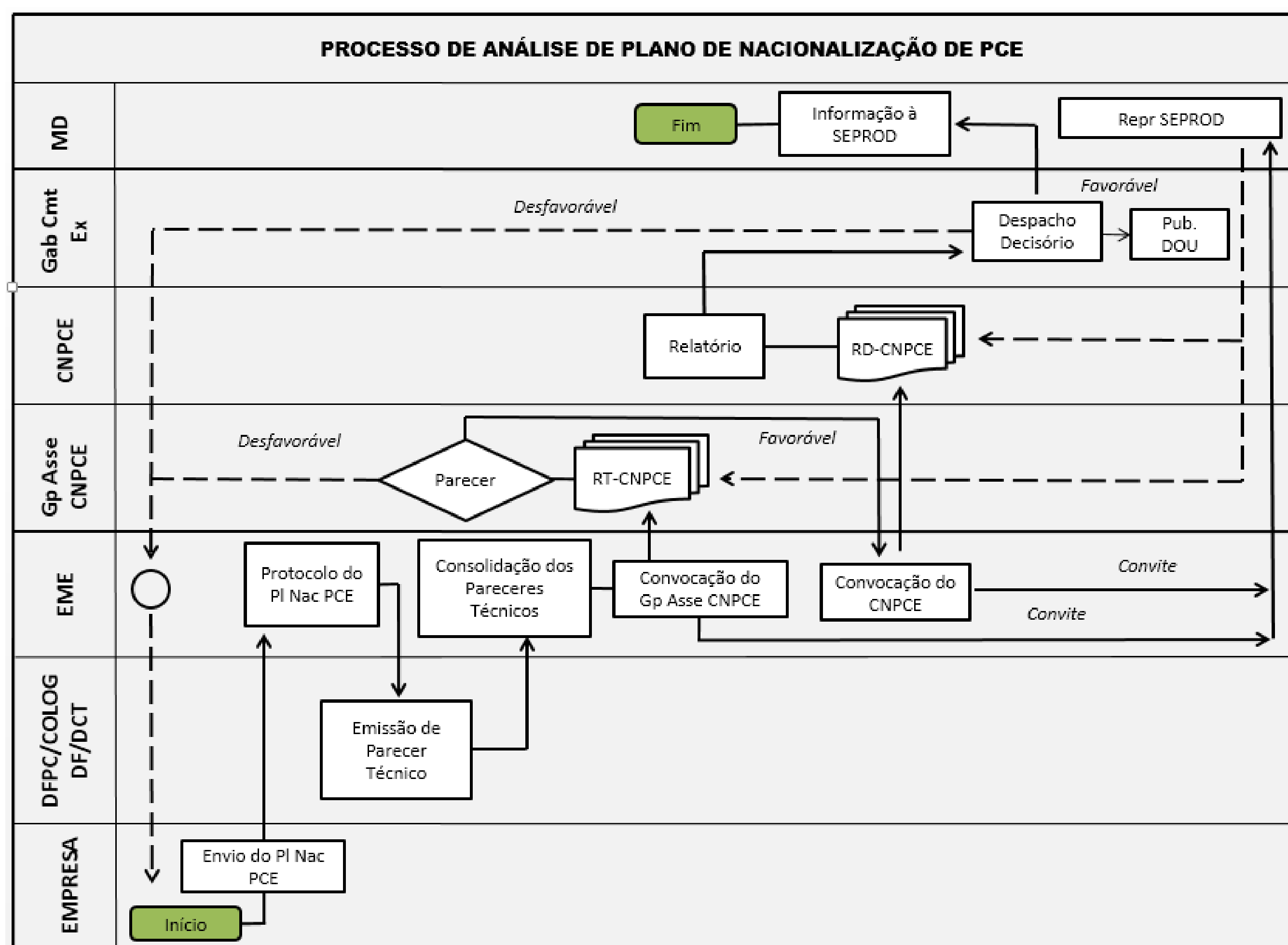
CAPÍTULO III
Das disposições finais

Art. 17. Das decisões constantes desta Portaria cabem recursos, em conformidade com o previsto na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito do governo federal.

Art. 18. Os casos omissos ou duvidosos, eventualmente verificados na aplicação destas normas, serão resolvidos pelo Chefe do EME.

ANEXO A

Sistemática para o processo de nacionalização de PCE



ANEXO B

MODELO DE PLANO DE NACIONALIZAÇÃO

1. Resumo Executivo

Nesta seção do plano, o empreendedor apresenta um breve resumo da empresa, sua história, área de atuação, foco principal e sua missão. É importante que esteja explícito o objetivo do documento: obter autorização para nacionalização de produtos controlados.

Devem ser enfatizadas as características únicas do produto a nacionalizar, seu mercado potencial, seu diferencial tecnológico e competitivo. Também devem ser apontadas perspectivas de futuro do negócio (oportunidades identificadas, o que se pretende fazer para alcançá-las, o que é preciso para tal, por que os empreendedores acreditam que terão sucesso, etc).

Recomenda-se, ainda, confeccionar o resumo executivo somente ao final da elaboração do Plano de Nacionalização, pois ele depende de tais informações para ser feito.

2. O Produto

a. Características

Deve-se relacionar as principais características dos produtos da empresa: para que se destinam, como são produzidos, os recursos utilizados, fatores tecnológicos envolvidos, etc. Se a empresa estiver, por meio do Plano de Nacionalização, apresentando um produto específico, deve centrar-se nele.

b. Diferencial tecnológico

Esta é a principal parte do Plano de Nacionalização. Nesta seção, a empresa deverá mostrar o diferencial tecnológico dos seus produtos em relação aos nacionais existentes. Deverá, também, calcular o índice de nacionalização inicial, conforme sua proposta de implementação.

Para justificar suas afirmações e a memória de cálculo apresentada, a empresa poderá apoiar-se em relatórios de empresas de consultoria ou pareceres de órgãos afins à questão, tais como: Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE), Confederação Nacional das Indústrias (CNI), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, etc. Tais documentos deverão ser anexados ao Plano de Nacionalização.

c. Pesquisa e desenvolvimento

Neste item, a empresa deve mostrar suas perspectivas para a evolução dos seus produtos no mercado e um plano de desenvolvimento de novos projetos, produtos e tecnologias, de forma a atender às demandas futuras desse mercado (ver item 3).

É importante destacar o ciclo de vida esperado para o conceito atual do produto a nacionalizar e o seu plano para manter-se na vanguarda através da pesquisa e desenvolvimento de novos conceitos.

d. Nacionalização do produto

I - Índice de Nacionalização em valor (INv) será calculado de acordo com a fórmula a seguir:

$$IN_v = \left[1 - \frac{X}{Y} \right] \times 100$$

Onde:

X – valor dos componentes importados tomando-se por base:

– o valor **Cost, Insurance and Freight** (**CIF**), relacionado ao custo, seguro e frete, acrescido do respectivo Imposto de Importação, dos componentes importados diretamente pelo fabricante; ou

– o valor dos componentes importados por terceiros e adquiridos no mercado interno pelo fabricante, excluindo-se o Imposto sobre os Produtos Industrializados (IPI) e o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviço (ICMS).

Y – preço de venda efetivamente praticado, excluindo-se IPI, ICMS e margens.

II - Índice de Nacionalização baseado em peso (IN_p) será calculado de acordo com a fórmula a seguir:

$$IN_p = \left[1 - \frac{X_p}{Y_p} \right] \times 100$$

Onde:

X_p – peso dos componentes importados; e

Y_p – peso do produto completo.

III - Índice de Nacionalização baseado em nº de peças (IN_{np}) será calculado de acordo com a fórmula a seguir:

$$IN_{np} = \left[1 - \frac{\sum Pi}{\sum P} \right] \times 100$$

Onde:

$\sum P_i$ – somatório de peças importadas componentes do produto. Representa o total de peças importadas componentes do produto; e

$\sum P$ – somatório de peças componentes do produto. Representa o total de peças componentes do produto, independentemente de serem importadas ou nacionais.

As autorizações para importação de componentes para produto em processo de nacionalização estão condicionadas à comprovação pela empresa do atendimento das metas estabelecidas pelos Índices de Nacionalização.

3. O Mercado

a. Clientes

Neste item, deve-se descrever quem são os clientes ou grupos de clientes que a empresa pretende atender, quais são as necessidades destes clientes potenciais e como o produto poderá atendê-los.

É fundamental mostrar o que poderá influenciar os futuros clientes na decisão de comprar o produto e o porquê.

b. Fabricantes Nacionais

Aqui deve-se relacionar, se houver, os concorrentes nacionais para o produto a nacionalizar, as empresas que oferecem produtos iguais ou semelhantes àqueles que serão colocados no mercado por meio do Plano de Nacionalização.

Deve-se descrever quantas empresas estão oferecendo produtos semelhantes, qual é o tamanho dessas companhias, quais são seus mercados principais e, acima de tudo, em que a empresa "nacionalizante" se diferencia delas.

Diversas características podem ser foco de análise, tais como: qualidade, preço, acabamento, durabilidade, funcionalidade, processos de produção, gestão ambiental, etc.

Neste item, é importante não se limitar a identificar apenas os atuais fabricantes, sendo necessário analisar os potenciais concorrentes. Ou seja, se o mercado em questão é um mercado extremamente atraente, certamente outras empresas irão em breve buscar se instalar.

Outro ponto a ser considerado é o produto substituto. O empreendedor não deve prender-se apenas às empresas que desenvolvem produtos e serviços iguais aos seus, pois produtos e tecnologias conceitualmente diferentes podem vir a substituir o seu produto ou a tornar seu negócio obsoleto.

c. Fornecedores

Compreendem um conjunto de pessoas ou organizações que suprem a empresa com equipamentos, matéria-prima, mercadorias e outros materiais necessários ao seu funcionamento.

Neste item, devem ser apresentados os fornecedores e seus respectivos produtos. Deve-se, também, expor os motivos que levaram a serem escolhidos, tais como: qualidade, preço, tecnologia, capacidade de fornecimento, garantia, assistência técnica e outras informações úteis, dependendo dos produtos ou serviços a serem oferecidos.

d. Participação no Mercado

Identificar, neste item, a fatia de mercado que a empresa pretende ocupar, dentre os principais concorrentes nacionais e estrangeiros. Deve-se mostrar a situação atual da empresa, a sua performance e a sua participação no mercado.

Tais informações devem apoiar-se em uma pesquisa de mercado que evidencie dados sobre o seu tamanho e índice de crescimento atual, crescimento de cada concorrente, nichos pouco explorados pelo mercado, etc.

4. Capacidade Empresarial

a. Empresa

Neste item, deve-se descrever a empresa, seu histórico, área de atuação, crescimento, faturamento nos últimos anos, sua razão social, estrutura legal, composição societária, etc.

Ressalta-se que, o significado de empresa neste documento refere-se também a projetos e equipes ainda não formalizados como tal; considera-se, assim, que cada equipe proponente de um projeto constitui uma empresa em potencial.

b. Missão

A missão deve refletir a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que a companhia faz, correspondendo a uma imagem/filosofia que guia o empreendimento.

c. Estrutura Organizacional e Gerencial

Demonstrar como a empresa será estruturada/organizada (ex.: área comercial, administrativa, técnica, etc.), relacionando a área de competência de cada sócio nesta estrutura e suas atribuições.

Deverá ser identificada, para cada área, sua respectiva competência nos diferentes níveis de atuação (estratégico, tático e operacional) e, também, as rotinas organizacionais e gerenciais referentes aos procedimentos, instruções, documentação, fluxo de informações, implementação de técnicas de gestão (**total quality management – TQM; material requirement planning – MRP; just-in-time – JIT**, entre outras), processos e fluxos de produção, e os modos de realizar certas atividades na organização.

d. Parceiros

Neste item, deve-se identificar os parceiros do negócio, a natureza da parceria e como cada um deles contribui para o produto em questão e para o negócio como um todo.

e. Empreendedores (perfil individual dos sócios)

Elaborar um breve resumo com dados sobre a formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos sócios/empreendedores. Os currículos completos deverão ser disponibilizados e anexados ao plano.

f. Colaboradores

Elaborar um breve resumo com dados sobre a formação, qualificações, habilidades e experiência profissional dos recursos humanos a serem empregados, assim como a quantidade estimada de funcionários que serão empregados na fabricação do produto controlado.

5. Estratégia de Negócio

Neste item, o empreendedor deve mostrar que não tem apenas um bom produto, mas também um bom negócio. Produtos não geram receita por si só; negócios geram receita. E para que se tenha um negócio, é preciso ter uma estratégia e uma estrutura que permitam posicionar o produto no mercado.

Não basta uma empresa ter um produto tecnologicamente revolucionário, se o preço dele está acima do que seu cliente pode pagar. Um produto que possa gerar receita a curto prazo para a empresa, porém os empreendedores não identificaram outros espaços no mercado para explorar depois que este espaço inicial estiver esgotado (uma empresa não é criada para durar por dois ou três anos – deve ter perspectiva de vida indeterminada e crescer continuamente). Não adianta uma empresa ter o produto ideal para seu cliente, se não for encontrada uma maneira viável de fazer este produto chegar até ele.

O empreendedor deverá mostrar o planejamento do seu negócio. A partir da análise já feita nos itens anteriores, deve identificar e mostrar as oportunidades e as ameaças que o ambiente lhe apresenta; constatar e evidenciar os pontos fortes e fracos de sua empresa; definir objetivos a alcançar; identificar e apontar estratégias que o permitirão atingir tais objetivos e como colocar estas estratégias em prática.

a. Ameaças e Oportunidades

O empreendedor deverá identificar oportunidades que poderá explorar para crescer e ter sucesso, bem como ameaças que deverá administrar adequadamente para resguardar sua empresa do fracasso em nacionalizar o produto.

A identificação das ameaças e oportunidades deverá ser realizada analisando os mais diversos aspectos que podem afetar o negócio: concorrentes, mercado consumidor, transferência de tecnologia, política e legislação pertinente do país de origem da tecnologia a ser transferida, etc.

b. Pontos Fortes e Fracos

O empreendedor deve mostrar e comentar os pontos fortes e fracos da estrutura interna de sua empresa – disponibilidade de recursos, disponibilidade de pessoal, qualificação do pessoal, rede de parcerias, etc.

c. Objetivos

A empresa deve esclarecer o que quer conquistar, aonde quer chegar. Os objetivos da companhia devem ser definidos de maneira quantitativa, passível de mensuração. Por exemplo: qual a participação de mercado pretendida pela empresa? Quanto ela quer faturar? Em quanto tempo? Quanto quer crescer ao ano? E assim por diante.

d. Estratégias

Considerando as ameaças e oportunidades que já percebeu em seu ambiente de negócio, e os pontos fortes e fracos que verificou internamente na sua empresa, o empreendedor deverá identificar e definir as estratégias, ou seja, os caminhos que irá trilhar para chegar aos objetivos propostos. As estratégias afetam a empresa como um todo e definem sua postura perante o mercado. Estão relacionadas ao longo prazo.

É em função das estratégias aqui definidas que serão elaborados os planos operacionais (sugeridos nos itens a seguir). Os planos detalham, sob a ótica operacional, a estratégia. Definem como traduzi-la em ações e implementá-la. Estão relacionados com o curto prazo.

Alguns aspectos nos quais o empreendedor deverá refletir ao definir as estratégias são: Os investimentos para implantação e crescimento da empresa serão feitos com recursos próprios ou será buscado recurso externo? No caso de recursos externos, que tipo de recurso o empreendedor vislumbra obter (empréstimos, abertura de capital)? Quais parcerias serão estabelecidas para a decolagem do negócio? Qual segmento do mercado será explorado (a empresa irá se posicionar inicialmente frente a um determinado público identificado ou irá atacar em diversas frentes)? A empresa irá se diferenciar de seu concorrente em função de preço ou qualidade? E outras questões que correspondam a fatores críticos ao sucesso do negócio em questão, segundo a percepção do empreendedor. Aqui ele tem a oportunidade de mostrar sua "visão" do negócio.

6. Plano de **Marketing**

O Plano de **Marketing** deve apresentar como o empreendedor pretende vender seu produto e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda, sempre de acordo com a estratégia definida anteriormente acerca do posicionamento da empresa no mercado. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

a. Estratégias de Vendas

Descreve-se aqui qual o público-alvo ao qual o produto será dirigido e como será apresentado para venda. Aqui, o empreendedor deve explicitar o argumento central de venda que irá adotar, ou seja, o que será enfatizado em seu produto como ponto forte para que ele seja atrativo a seu público-alvo. Por exemplo, pode-se enfatizar o fator preço, qualidade, marca, garantia/assistência técnica, benefícios potenciais ao cliente, etc.

b. Diferencial Competitivo do Produto

O empreendedor deve deixar claro qual o valor ou benefícios adicionais que seus clientes obtêm quando escolhem o produto de sua empresa em lugar da concorrência.

c. Distribuição

Aqui, deve-se identificar e determinar os possíveis canais de distribuição para disponibilizar o produto, no local, tempo e quantidade certos, para melhor atender às necessidades dos clientes.

d. Política de Preços

Neste item, será indicada a estratégia de preços adotada pela empresa e as margens de lucro praticadas. É interessante listar um **ranking** de preços que permita um comparativo com a concorrência.

O empreendedor deve demonstrar a lógica de sua estratégia: Por que o preço praticado é efetivamente o melhor preço em termos de resultado para a empresa? É melhor porque permite maior volume de vendas? É melhor porque oferece maior margem de lucro? Neste segundo caso, o cliente estará disposto a pagar por esta maior margem? Por quê? Enfim, o empreendedor deve buscar subsídios (em outras partes do próprio Plano de Nacionalização) para demonstrar que existe harmonia entre as diversas estratégias propostas.

e. Projeção de Vendas

Neste item, estima-se o quanto a empresa pretende vender ao longo do tempo, levando-se em conta a participação de mercado planejada. A demonstração das projeções deverá ser elaborada para um período de 5 (cinco) anos da seguinte forma: mensalmente para o primeiro semestre, trimestralmente para o segundo, semestralmente para o segundo ano e anualmente para os 3 (três) últimos.

O empreendedor deverá apresentar uma projeção para diferentes cenários. Ou seja, ao invés de fazer uma única projeção, o que pode ser considerado extremamente arriscado em um contexto de incerteza e instabilidade, o empreendedor deverá fazer três projeções: uma tendencial (não há mudanças no cenário), uma pessimista (cria-se uma conjuntura desfavorável) e uma otimista (verifica-se um cenário favorável). O empreendedor que se sentir confortável para fazer estas diferentes projeções de maneira coerente e fundamentada, comprova bom conhecimento de seu ambiente de negócios e das variáveis que podem afetar sua empresa.

f. Serviços Pós-Venda e Garantia

O empreendedor deverá apontar os serviços pós-venda e de garantia que a empresa oferecerá para seu cliente.

7. Planejamento e Desenvolvimento do Projeto

O empreendedor deverá apresentar uma proposta de prazos e metas para a nacionalização do produto, de modo a atingir índices de nacionalização cada vez maiores no tempo.

Em seu planejamento, a empresa deve definir os marcos de cada fase, quando deverá apresentar novo protótipo para fins de avaliação. Para esse protótipo, os demais componentes indissociáveis da capacidade tecnológica (sistemas técnico-físicos, pessoas, sistema organizacional e gerencial) deverão estar também em condições de serem apresentados pela Administração.

Na execução do planejamento, para cada marco (com determinado índice de nacionalização no tempo), a empresa deverá ser capaz de demonstrar que possui presente os 4 (quatro) componentes da capacidade tecnológica: sistemas técnico-físicos, pessoas, sistema organizacional e gerencial, e produto.

O empreendedor deverá conciliar, em sua proposta, a possibilidade de restrição a que estará submetida suas necessidades de importação (quantidades pequenas se julgadas prejudiciais às indústrias já instaladas) ao seu planejamento estratégico, principalmente relativo à letra e. do item 6 (projeção de vendas) do Plano de Nacionalização.

Este item será debatido com a Administração Pública Militar até que seja alcançado um equilíbrio entre o interesse público e o particular.

a. Estágio Atual

Apresenta-se o estágio em que se encontra o projeto em questão.

b. Cronograma

Deve ser apresentado um cronograma estabelecendo os prazos das etapas para a implantação do projeto.

c. Gestão das Contingências

O empreendedor deve apontar as principais dificuldades que poderão ser enfrentadas pela empresa durante o desenvolvimento do projeto e descrever as estratégias que serão utilizadas para reduzir ou eliminar o impacto destas dificuldades.

8. Plano Financeiro

Apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Algumas perguntas imperiosas que o empreendedor deverá responder neste item são: Quanto será necessário para iniciar o negócio? Existe disponibilidade de recursos para isto? De onde virão os recursos para o crescimento do negócio? Qual o mínimo de vendas necessário para que o negócio seja viável? O volume de vendas que a empresa julga atingir torna o negócio atrativo? A lucratividade que a empresa conseguirá obter é atrativa?

a. Investimento Inicial

Especifica-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio.

Mesmo que a empresa esteja instalada (ou pretenda se instalar) numa incubadora, que comumente oferece parte desta estrutura inicial, estes valores devem ser considerados.

b. Receitas

Na letra e. do item 6, "Projeção de Vendas", o empreendedor já definiu a projeção das suas vendas esperadas para o horizonte de 5 (cinco) anos. Com estes dados em mãos, com a determinação do preço a ser praticado pelo seu produto ou serviço, deverá mostrar suas vendas em termos de valores, as quais denominam-se receitas.

c. Custos e Despesas

Levantamento de todos os valores que serão despendidos para a produção do produto que a empresa está se propondo a nacionalizar. Deverão ser levantados tanto os custos de produção, quanto as despesas relativas ao suporte, à produção como administração, às vendas, etc.

d. Fluxo de Caixa

É um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período. Neste item, deverá ser demonstrado se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão e como esse excedente ou escassez impacta no planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

e. Demonstrativo de Resultados/Lucratividade Prevista

Com base nos valores já identificados, o empreendedor deverá montar uma planilha de "Demonstrativo de Resultados Previstos" para chegar à lucratividade esperada de seu negócio.

Tal planilha deverá conter, dentre outros dados, informações sobre o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

f. Ponto de Equilíbrio

O empreendedor deverá calcular e mostrar o ponto de equilíbrio do seu negócio, de forma a caracterizar o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. De uma forma simplificada o Ponto de Equilíbrio (PE) poderá ser obtido através da seguinte fórmula:

PE: Receitas ($) – Despesas ($) = 0

g. Balanço Patrimonial

No caso de empresas já constituídas, deverá ser apresentado, em anexo, o seu balanço patrimonial.

9. Outros Anexos

- Apresentação de estudo mostrando o tipo de PCE a ser nacionalizado, se for o caso, países fabricantes, aplicações, forma de produção, suas contribuições tecnológicas, vantagens, benefícios e possíveis problemas para seu uso.

REFERÊNCIAS

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Manual de Preenchimento da Planilha de Cálculo do Índice de Nacionalização. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/Tutorial/Manual%20do%20Fabricante%20-%20Calculo%20do%20Indice%20de%20Nacionalizacao>. Acesso em: 19 out. 2020.

FIGUEIREDO, Paulo. Acumulação Tecnológica e Inovação Industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 54-69, jan/mar, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/spp/v19n1/v19n1a05>. Acesso em: 19 out. 2020.

SEBRAE. Como Elaborar um Plano de Negócios. Brasília: Núcleo de Comunicação SEBRAE, 2013. 164 p. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf. Acesso em: 1 dez. 2020.

HALICKI, Zélia. Empreendedorismo. Curitiba: Rede e-Tec Brasil, 2012. 152 p. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/empreendedorismo.pdf. Acesso em: 1 dez. 2020.

BRANDÃO, F. G. Plano de Negócio: Material de apoio para a fase de pré-incubação de empresas. Porto Alegre: UERGS, 2013. 40 p. Disponível em: https://www.uergs.edu.br/upload/arquivos/201607/08103401-plano-negocio-pre-incubadora-empresas.pdf. Acesso em: 1 dez. 2020.

MÜLLER, Filinto. Estrutura de Negócios: a arquitetura da organização. Governança Corporativa: uma receita de qualidade para as empresas do setor. Organização geral, Josier Marques Vilar. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.